

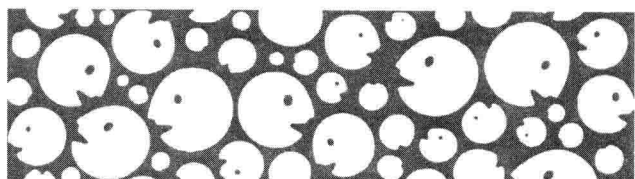
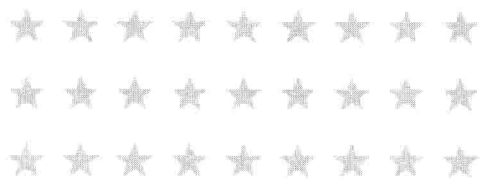
★★★★从无钱无势到千亿资产，许家印带领恒大强势崛起★★★★  
★★布局足球三冠中超横扫亚洲，成就“中国地产足球第一人”★★  
★★★★★从恒大冰泉到哈佛医院，许家印还在持续跨界★★★★★



# 许家印 内部讲话

关键时  
许家印说了什么

骄人战绩，见证恒大黑马成色  
关键时刻，看许家印如何铁腕治军

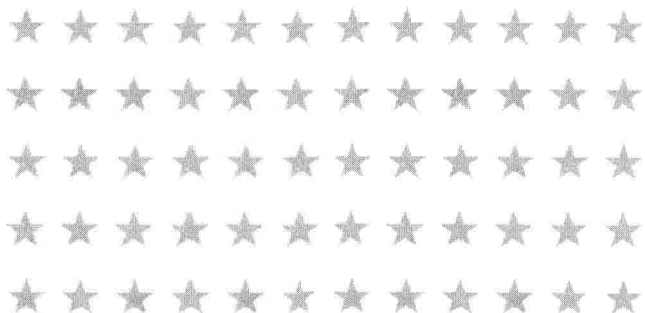


# 许家印内部讲话



关键时  
许家印说了什么

孙 琦◎著



新世界出版社  
NEW WORLD PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

许家印内部讲话：关键时，许家印说了什么 / 孙琦著.  
—北京：新世界出版社，2014.1  
ISBN 978-7-5104-4777-8

I. ①许… II. ①孙… III. ①房地产企业—企业管理—  
经验—广州市 IV. ①F299.271

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第320135号

## 许家印内部讲话：关键时，许家印说了什么

---

作 者：孙 琦

责任编辑：张保文 周 珊

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发行部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部：+86 10 6899 6306

版权部电子信箱：[frank@nwp.com.cn](mailto:frank@nwp.com.cn)

印刷：北京画中画印刷有限公司

经销：新华书店

开本：710×1000 1/16

字数：210千字 印张：14

版次：2014年3月第1版 2014年3月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5104-4777-8

定价：39.80元

---

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

1958年，许家印出生在河南周口的一个山沟沟里。他卖过苹果和石灰，淘过大粪，开过拖拉机，当过保安。恢复高考之后，他连续两年在漏风又漏雨的房子裡奋战，终于考上大学，走出了小山村。

1996年，许家印在广州创办恒大集团，进军一个陌生的行业——房地产，不到两年的时间，恒大就挤进了广州房地产实力排行榜的前十名。

2004年，许家印带领恒大打造精品化楼盘，亲手砸毁了价值千万但质量不合格的小区广场。

自2006年起的6年里，恒大集团以野草之势迅速发展，各项指标增长达到6年前的50倍，这是世界各国大小公司的发展历史中从未出现过的。

贴在许家印身上的标签有很多：恒大集团董事局主席、第十二届全国政协常委、中国房地产协会副会长、全国劳动模范、广东慈善总会名誉会长、武汉大学管理学教授……但更多人愿意称他为“地产枭雄”。所谓“枭雄”，骁悍雄杰，强横而有实力，至少作为恒大集团董事局主席的许家印没有辜负这一称谓。

许家印在地产界是有名的铁腕人物。集团内部大小事宜，从上市融资到设计图纸，所有的事他一个人说了算。据说他曾经亲自给公司定下6000多条规章制度，涉及从员工修养到衣着打扮的方方面面，细致到令人觉得有些严苛。

许家印的管理是无情的，他在恒大地产进行过“四大运动”以肃清企业蛀虫，也曾花费50万捉回一个贪污企业公款的人。他说，没有无情的手段管不好企业，人情管理是小企业才做的事。

恒大是大公司，对于恒大，许家印有自己的坚持。“古往今来连绵不绝，曰恒；天地万物增益发展，曰大”，这是许家印的雄心，他也有这个眼光和魄力实现。

当许多人质疑许家印的财富来源和业绩可靠性时，他只用一句话回应：“富豪榜是评出来的，可是我的财富是干出来的。”在中国香港地产界大佬郑裕彤眼中，许家印是个“好冲击”的人。用许家印自己的话来说，“要么不干，要

干就干到最好，有了拼搏的精神，什么困难都可以克服”。许家印很拼，十几年中几乎没有休息过一天。他也要求自己的员工拼，“就是要艰苦奋斗，没有其他”。

除了拼，许家印还赌。他常说，要做别人不敢想、不敢做的事。在恒大上市之前的准备阶段，许家印从国际市场上融资，大手笔圈地，成了中国地王。上市搁置时，他在香港待了3个月，私募5亿多美元。这种做法很有可能让他失去恒大的控股权，但他依然坚定地这样做了。最终，恒大靠着金融巨鳄们提供的救命钱成功上市，并最终拿回了七成股份。这一次许家印说：“危机就是危险中有机遇。”敢不敢冒险，是能不能把握机遇的关键。

有勇而无谋称不上是枭雄。许家印的冒险总是“有限”的。2013年11月，恒大地产以51.35亿元的总价获得了北京市朝阳区东坝南的3个地块。这些地块是配建自住型商品房用地，利润空间并不大。以许家印的实力，大可在北京拿下利润空间高的地块，但是在不熟悉的市场环境中盲目扩张并不可靠，因为许家印还不了解北京的市场。在这种情况下，他通过拿销售前景相对稳定的限价房地块来打开市场，是一种稳健的方式，可以实现对经营风险的控制。

许家印不仅有雄心，有魄力，有远见，而且也有担当。在中国足球遭遇调侃和谩骂之际，许家印买下广州足球俱乐部，请了顶级球员和顶级教练。他在恒大足球队的大手笔投入大有欧洲豪门球队的气势。面对人们关于一个企业家进入中国足球的质疑，许家印说：“恒大进入中国足球，是因为我们有一份责任，我们就是要承担这个社会责任，为中国足球的发展做出贡献。”2013年11月9日，恒大夺得了亚冠联赛的冠军，打破中国足球24年无缘亚洲顶级俱乐部赛事的尴尬纪录。

不是所有人都能成为许家印，但许家印的经验值得所有人借鉴。这本书记录了许家印在许多重要场合的讲话，主要内容涉及商业和管理方法，比如带领团队的方式、危机时刻的决策等，希望读者能从中汲取优秀企业的经验和优秀管理者的智慧，为自己的发展注入能量。

第一篇

**关键时刻之恒大精神**

连绵不绝，日恒；增益发展，日大

**第一章 做事得有“好冲击”的劲 / 2**

第一节 财富是干出来的 .....	2
第二节 “兜里有两块要做二十块钱的事” .....	5
第三节 不能在旧观念中兜圈子 .....	8
第四节 点子王的“150度考核法” .....	11

**第二章 精神比连赢几场球更重要 / 14**

第一节 要有血性，要狼性十足 .....	14
第二节 在血淋淋的战场上要敢拼 .....	16
第三节 做就要做到最好 .....	19
第四节 学会精减简历 .....	21

**第三章 责任心可以成为一种企业精神 / 24**

第一节 低调和雄心并不矛盾 .....	24
第二节 让责任心形成一种气候 .....	27
第三节 担着责任就是扛着信念 .....	30
第四节 我们这一代人特别注重感恩 .....	32

第二篇

**关键时刻之商业智慧**  
房地产商投机的时代已经过去了

**第四章 没有战略的企业会在暴风中心颤抖 / 38**

第一节	每一步都踩在点上 .....	38
第二节	一年之计在于冬 .....	41
第三节	成为多栖商业王是未雨绸缪 .....	43
第四节	低头拉车不抬头看路肯定不行 .....	46

**第五章 先做大，再做强 / 49**

第一节	要想腰板硬，业绩必须突出 .....	49
第二节	不断做更高水平的投入 .....	52
第三节	“规模+品牌”才可能做强 .....	55
第四节	牢牢把住“稳健”这个方向盘 .....	58

**第六章 投资与投机之间只有一线之隔 / 62**

第一节	现金流是关键 .....	62
第二节	资本运作关键在于“度”和“目的” .....	65
第三节	国际化的关键是赢得优势 .....	68
第四节	多方向发展，恒大资金平衡术 .....	71

## 第七章 把合作伙伴当作上帝 / 74

第一节	不要有一种甲方乙方的思想 .....	74
第二节	双赢互利，阳光合作诚信为本 .....	77
第三节	强强联手是无敌的 .....	80
第四节	好的时候要帮助困难时支持我们的人 .....	84

## 第八章 营销就是一出戏 / 87

第一节	广告是为了卖楼，不是要评奖 .....	87
第二节	“铁榔头”效应 .....	90
第三节	花钱不过是最轻易的途径 .....	93
第四节	高调攻占舆论热点 .....	96

### 第三篇

## 关键时刻之经营管理

### 恒大在民主与集权之间

## 第九章 小企业才做人情管理 / 100

第一节	任何工作都得从管理角度出发 .....	100
第二节	技术层面的东西不是彻底的国际化 .....	103
第三节	完善制度是管理水平的体现 .....	107
第四节	“刚中带柔”才是极品管理 .....	111

## 第十章 中央集权式密集管理 / 114

- 第一节 标准也是竞争力 ..... 114
- 第二节 管理层次越多越容易出错 ..... 116
- 第三节 凡事精心策划 ..... 120
- 第四节 流程的质量决定了目标的结果 ..... 123

## 第十一章 执行要落地有声 / 126

- 第一节 保持饥饿，迅速出击 ..... 126
- 第二节 履行到位，没有多少奥秘可言 ..... 128
- 第三节 把职能挂到每个人头上 ..... 132
- 第四节 恒大人一年可以做别人三年的工作 ..... 134

### 第四篇

## 关键时刻之团队管理 人才要全力储备，倾力打造

## 第十二章 人是一切工作的决定因素 / 140

- 第一节 优秀的团队就是奋勇当先的战士 ..... 140
- 第二节 只用不养，人才会变成短板 ..... 143
- 第三节 绩效管理是恒大所有人的任务 ..... 146
- 第四节 靠一两个人是不行的 ..... 149

### 第十三章 不能凭嘴巴，拿业绩来说话 / 152

第一节	用制度去管理，用考核去激励 .....	152
第二节	什么样的人，就该有什么样的待遇 .....	155
第三节	你想要什么，就该奖励什么 .....	157
第四节	不能凭嘴巴评价一个人 .....	159

### 第十四章 恒大员工有很高的地位 / 162

第一节	恒大没有大牌小牌 .....	162
第二节	我不搞家族企业 .....	164
第三节	行政人员不会比教练更懂足球 .....	167
第四节	“内务”必须好好整理 .....	171

### 第十五章 人的落伍往往是心态的落伍 / 174

第一节	人与人的差距是心态的差距 .....	174
第二节	要善于学习，终身学习 .....	176
第三节	敬业尽责才能赢得尊严 .....	178
第四节	用心做事才能做好事 .....	180

第五篇

**关键时刻之危机处理**  
**枭雄能在烈火里涅槃**

**第十六章 要快，要敢担责任 / 184**

- 第一节 惨败是大好事 ..... 184
- 第二节 公关不是目的 ..... 187
- 第三节 性价比为王 ..... 189
- 第四节 快速彻底，打垮“强盗” ..... 191

**第十七章 沉着稳健，成功逆转 / 194**

- 第一节 不囤地的“大地主” ..... 194
- 第二节 保持沉默，扎实工作 ..... 197
- 第三节 谋人缘，出结果 ..... 200
- 第四节 整合融资是王道 ..... 202

**第十八章 当断则断，赌成大赢家 / 205**

- 第一节 危机当头精神不能倒 ..... 205
- 第二节 断臂求生 ..... 207
- 第三节 可控的风险就要赌一把 ..... 209
- 第四节 即使过“寒冬”也绝不能牺牲品牌 ..... 211

guan jian shi, xu jia yin shuo le shen me

Article **01**

第一篇

## 关键时刻之恒大精神

连绵不绝，曰恒；增益发展，曰大

---

第一章 做事得有“好冲击”的劲

第二章 精神比连赢几场球更重要

第三章 责任心可以成为一种企业精神

## 第一章

# 做事得有“好冲击”的劲

## 第一节 财富是干出来的

富豪榜是评出来的，可是我的财富是干出来的。

我有时也在想，像我这个年龄，又做到这种大企业老板（的位置），有没有必要这样拼命？有的时候说辛苦，谁不知道辛苦，我现阶段完全可以享受……恒大的企业文化是以老板为首的艰苦创业，公司做到一定的程度，发展起来很不容易，这个时候应该抓住大好的发展机遇，将公司做得更好、更强。

——许家印在恒大世纪旅游城开业仪式上答记者问

### 背景分析

许家印是河南一个穷苦家庭里走出来的孩子，小时候家里生活非常艰苦，但是再穷不能穷教育，在亲朋好友的帮助下许家印完成了学业。艰苦的环境如果不能打倒一个人，则必将塑造一个人，许家印就像是寒冬里的腊梅，在艰苦的环境中刻苦努力，茁壮地成长起来。后来他考上大学，成为武汉科技大学（当时的武汉钢铁学院）的一名冶金专业优等生。毕业后，许家印进入河南舞阳钢铁公司成为一名国企小技术员，从小磨炼出的踏实肯干精神成为他飞翔的翅膀。

在舞阳钢铁工作的10年里，许家印几乎没给自己放过一天假，公司上班时间是早上8点，许家印7点就赶到车间，了解钢铁设备情况，确保当天机器运转正常，而且十年如一日从未松懈。当付出累积到一定程度，就能做出不一样的

成绩。在技术方面，许家印成为国家认可的高级经济师；在管理方面，他先是升任生产科科长，后来又成为车间主任，成了国企管理班子中的一员。艰苦奋斗的精神让他越走越高，随着职位不断提升，许家印的管理能力也不断增强，这些都为他后来带领恒大这支队伍创造奇迹埋下了伏笔。

1992年，许家印丢下铁饭碗，一个人到改革开放风潮最为猛烈的深圳工作。和每个到异地谋生的人一样，许家印的这段日子满是心酸和迷茫。不过，只要能吃苦、不放弃，办法总比问题多。一开始许家印得到了一份工作，公司巴掌大点的厨房成了他的卧室。两年后，许家印主动要求到广州开辟市场，他带着另外4个人到房地产业“无中生有”，在没钱没项目的情况下，竟然开发出一个半日售出数百套房的房地产项目，许家印的名字开始在地产行业响亮起来。

1996年，许家印开始自己创业，恒大集团在广州正式成立。相对房地产这个需要重金打造的行业来说，许家印的钱真是少得可怜，固定资产就是一辆车，公司员工还不到10人。然而，许家印又是富有的，他拥有一个成功的地产项目开发经历、十几年的管理经验，以及受用一辈子的艰苦奋斗精神。

创办恒大之初，广州的每一个角落，不管是大街小巷还是绿林荒野，都留下了许家印的脚印。他一次次地调查，一遍遍地研究，终于找到了最合心意的一片土地。之后，许家印买下原广州农药厂的土地。在行业内的专家们看来，这块地完全没有可取之处，地角没有优势，人气也不够旺，许家印肯定是要赔了。但许家印敢拼敢做，扛着压力做起规划来。对于公司的第一个项目许家印非常谨慎，他要看看自己能不能将这块没有任何优势的土地变成众人争抢的香饽饽。

也许连许家印自己都没想到，就是在这块土地上，一个房地产界的传奇正平地而起，这就是广州的“金碧花园”。这个楼盘成为广州人民最爱的十佳楼盘之一，也是中国著名社区名楼五十佳之一，许家印因此一炮而红。

许家印说：“一个人只要有一种敬业精神，一颗强烈的事业心，老老实实做事，实实在在做人，就有机会成就一番事业。”在创造了金碧花园这个地产传奇后，许家印一如既往地努力，之后创下了同期同时开发13个楼盘的地产奇迹。

关键时，  
许家印说了什么

如今的许家印是坐拥几千亿资产的集团老总，手下员工有近4万人，集团项目涵盖各种行业，人人都啧啧称赞他在富豪榜上的高排名和银行里的巨额存款，但是谁知道他曾经吃的苦？没有昨日的艰苦创业，哪来今日的财富和荣誉？就像许家印自己说的：“富豪榜是评出来的，可是我的财富是干出来的！”

## 拓展透析

新东方创始人俞敏洪说：“会做事的人，具备以下3个做事特点：一是愿意从小事做起，知道做小事是成大事的必经之路；二是胸中有目标，知道所做的小事积累起来最终结果是什么；三是有一种精神，能把事情从量变带向质变。”

成就卓越事业的人心中必有一个宏伟的目标，只有拥有远大的梦想，才有无穷的前进动力。但是，心中有梦想的人并不一定能成功，理想再美好，也要一步一步地做，脚踏实地才能真正将梦想变为现实。想要成功的人最忌好高骛远、眼高手低，即使能力再强，也要从点滴的小事做起，为将来的成功积蓄能量。

美国某著名财团继承人墨菲在进入家族企业工作时，并没有直接就任父亲为他安排好的职位——总经理，而是询问公司哪个部门的工作可以让他在最短的时间内熟悉公司所有员工和各部门账务情况，得到的答案是——财务部门。于是，他坚持在财务部门做一个小职员。工作中他明白自己的使命不是在财务部门“沉默”——利用工作之便，他在3个月内便弄清了公司的业务发展情况和公司员工的各方面详细情况。半年后，他来到总经理的位置上，开始利用自己掌握的第一手资料，对公司进行大刀阔斧的改革，破除公司运营中的弊端，裁减了一批人，提拔了一批人，并对公司账目进行整顿，在短短一年内使公司的利润有了大幅度的提高。

如果墨菲没有这样一种抱负与智慧，一开始就心安理得地坐到总经理的位子上，而没有深入基层职位亲身体验，很可能就无法看出公司的弊病所在，也不能如此迅速地对症下药，给公司带来良好的经济效益。墨菲的成绩正源于他能够从最基础的事情做起，深入调查以获取最为可靠的资料，从而抓住症结，迅速有效地出击。

对于创业者来说，拥有梦想是可贵的，更可贵的是拥有踏踏实实的办事方式，能从最基础的工作做起。最基础的不是最简单的，也不是最低级的，其中拥有无限智慧，等待我们去挖掘。大多数人都希望自己能够成为杰出人物，但仅有雄心还不够，还需要从最基础的事做起。

## 第二节 “兜里有两块要做二十块钱的事”

做别人不可能做的，想别人不敢去想的。

做别人不可能做的事情，做别人想不到的事情，做别人不敢去想、去做的事情。

——许家印谈创业

### 背景分析

“别人是有多少钱干多少事，许家印却是兜里有2块要做20块的事情，拽也拽不住他。”美银美林中国区前总裁用一句话概括出合作伙伴眼中的许家印——敢于去做别人不敢想、不敢做的事情。

从贫穷的小山村里走出来的许家印一直希望能够为家乡做些贡献，在将恒大做成功之后，他就在想做什么才能够帮助村里的人们脱贫。许家印出生的地方是河南省周口市太康县高贤镇上的一个小村子，村子的名字叫作聚台岗，这里人丁兴旺，有3000多口人。种地原本是每个家庭的主要经济来源，如今为了养家糊口，家里的小青年们都跑到外地打工挣钱去了。

怎么让生我养我的村子富裕起来呢？所谓想致富先修路，许家印先是给村子捐了80万，使得遍地的土坷垃变成了平坦的柏油马路。铺的路可以和别处一样，但要致富还得走一条别人没走过的路才行。许家印提出给村子办个大型养殖场，专门饲养牛和鸵鸟。养鸵鸟？这确实是个别人不敢去想的事情，除了在

关键时，  
许家印说了什么

电视上见过，村子里的人哪里见过鸵鸟，更不用说养殖了。

村民们担心的事情很多，比如之前没有养过，没人懂这个，缺少内行人；比如养殖技术能不能学得会、学得好；比如赔了怎么办……他们和世界上大部分人一样，在遇到新生事物时，能说出许多个“不可能”和“做不到”，却不愿意去冒险试一试。对于许家印提出的这个主意，村里的人们都持保守态度。

从一个小山村走出来，成为国企的一名处级干部然后下海经商，从一名钢铁工人跨行进入房地产业，积累了资本后又涉足影视、体育和文化等多个领域，许家印一直都是从做别人不敢去想的事情中获得先机。去想、去做就意味着冒险，冒险可能会面临风险，但不去想、不去做就只能一成不变。

在刚刚进入房地产行业时，许家印就将当时房地产业老大的万科作为自己的目标，而且在公开场合从来不避讳自己的这种想法。这相当于一个毛头小伙向一位久经沙场的老将下战书，如此的冒险精神正是许家印后来取得成功的重要原因。从拿地到开发战略，许家印一点也不含糊，他求胜但也求稳，这是保证冒险不变成冒进的关键。之后他带领恒大一路狂奔，万科10年做到的指标，恒大一年半就完成了，这引起了业内人士的震惊。

在保持稳重和清醒的前提下，做别人不敢做之事，这正是许家印取胜之道。

## 拓展透析

关于敢想敢做，改革开放总设计师邓小平有一段话：“胆子要大一些，敢于试验。看准了的，就大胆地试，大胆地闯。深圳的重要经验就是敢闯。没有一点闯的精神，没有一点‘冒’的精神，没有一股气呀、劲呀，就走不出一条好路，走不出一条新路，就干不出新的事业。”

提起这段讲话，至今仍然有很多顺德人津津乐道。我们不得不佩服顺德人，在邓小平1992年发表南方谈话后，许多地方都忙着办开发区、吸引外资、扩大生产，顺德却将改革的利刃指向产权问题。

尽管当时广东省在大力推行股份制改革试验，当地企业对此却有太多的顾虑，谁都不愿意第一个吃螃蟹，人们都在逃避和观望中等待这股浪潮的来临。然而，美的的何享健与众不同，他认定这是一个难得的契机。2006年12月，